

有線電視系統業者因應頻道分級之決策探討

林建志、沈介文

E-mail: 9008381@mail.dyu.edu.tw

摘要

台灣有線電視收視戶總計有510萬戶，市場的普及率超過八成以上，全球排名前五名，其影響力越來越大。自從民國82年至今歷經了四波整合，全國51區的系統業者只剩六十九家，平均一區不到1.4家的獨、寡占市場；而上游已形成勝驎、木橋、和威、年代、八大、世代等六大頻道供應商，集中度高，和信與東森兩大集團從上而下垂直整合而掌握通路、從增加代理頻道到收購系統組成多系統的經營，已擁有全國三分之二的市場；媒體所有權集中化的結果可能讓消費者只能選擇看與不看。近來，閱聽眾的自主性提高，由被動的方式，轉變成主動以及定址解碼器（Set Top Box, STB）科技進步下，「頻道分級付費」成為產官學界解決媒體亂象的一個好方法，但此一制度造成上中下游程度不同的衝擊，尤其對於頻道商與系統業者重要的收入來源更是投下極大的變數。在過去的相關研究甚少、國內又史無前例可循，業者如何來因應頻道分級有其迫切性、及重要性，因為「頻道分級付費」因應策略的好壞影響業者重要的經營成本以及收入的高低。本研究文獻探討，如策略管理模式、策略思考邏輯、策略群組等策略相關學說，針對目前系統業者所面臨的產業競爭環境，可以波特的「五力分析」作為競爭強度分析與競爭策略之探討，也是本研究的主要理論架構。本研究方法分成兩大部分，第一部份是次級資料收集與環境五力分析。次級資料收集包含先前研究的相關有線電視經營策略論著、第一屆有線寬頻視訊研討會、八十九年一月全國有線電視研討會與一些不被觀察的資料（unobtrusive data），如「檔案紀錄」：1.公共紀錄（統計紀錄、法令、政府文件、大眾媒體）、2.私人文件（證券分析、公司文件、簡介、網站、出版品）等等資料的收集，針對本研究的第二個目的，進行產業環境五力分析以瞭解系統業者面對這五種競爭力的強弱。第二部分是依據第一部份的次級資料收集與分析，將分析結果設計成訪談的題綱，以「立意抽樣」分別就獨立與垂直整合系統業者進行半結構化的深度訪談，並以「言談分析」以瞭解其對於頻道分級的因應策略，最後以SWOT分析，根據訪談與五力分析結果，比較獨立與垂直整合系統業者對於頻道分級因應策略的差異與優缺點之結論，並對未來頻道分級付費之管理實務與後續研究做出建議。

關鍵詞：有線電視；頻道分級；因應策略

目錄

民國九十年一月目錄 封面簽名頁授權書.....	iii
..... v ABSTRACT.....	vii
..... viii 目錄.....	ix
..... xii表目錄.....	xiii
..... 1 一、研究背景.....	1二、研究動機.....
..... 5三、研究目的.....	7四、研究設計.....
..... 7五、研究流程.....	8 第二章 文獻探討.....
..... 10 第一節 策略相關理論.....	10 2-1.1 策略概說.....
..... 102-1.2 五力分析.....	142-1.3 競爭力的意涵.....
..... 242-1.4 策略邏輯.....	272-1.5 策略群組..... 29
2-1.6 行銷策略..... 31	第二節 相關實證研究..... 342-2.1 策
略面的研究..... 342-2.2 經濟面的研究..... 36	第三章 研究方
法..... 46一、研究架構..... 46	二、研究方法...
..... 473-2.1 次級資料收集與分析.....	493-2.2 深度訪談.....
..... 513-2.3言談分析.....	533-2.4研究對象的選取.....
..... 54三、研究限制.....	543-3.1 次級資料分析的缺點和限制.....
..... 553-3.2 樣本數量及通則化的限制.....	553-3.3 研究者能力與主觀上的限制.....
..... 56第四章 研究結果.....	58第一節 有線電視產業現況、發展與策略運用的演
化..... 584-1.1 有線電視媒體特性.....	584-1.2 有線電視產業現況.....
624-1.3 有線電視的發展.....	68第二節 有線電視相關法令與策略的限制分析..... 724-2.1
頻道分級..... 72	4-2.2 有線廣播電視（播送）系統收費標準..... 744-2.3 「有線
廣播電視法」..... 764-2.4 公平交易相關法規.....	77第三節 有線電視產
業五力分析..... 83	第四節 深度訪談分析..... 101 第五章 結論與建議.....

..... 115一、研究結論.....	115二、研究建議.....
..... 118附錄A.....	120附錄B.....
..... 121參考文獻(中文).....	122參考文獻(英文).....
..... 128 圖目錄 圖1-1. 本研究流程.....	8 圖 2-1 策略管理模式.....
..... 14圖2-2 五力分析架構圖.....	15圖2-3 價值鏈.....
..... 20 圖2-4 未來產業結構之決定圖.....	22圖2-5建構產業情境之步驟.....
..... 23 圖3-1. 本研究架構.....	46 圖4-1 媒介運作市場所涉及之概念.....
..... 60圖4-2產業架構.....	63圖4-3 獨立系統業者現狀與頻道分級後對各競爭力的變化.....
..... 111圖4-4 垂直整合系統業者現狀與頻道分級後對各競爭力的變化.....	113表目錄 表2-1 學者對策略的定義.....
..... 11表2-2競爭動力與產業結構因素關連表.....	18表3-1檔案紀錄.....
..... 50表3-2 受訪者公司基本資料表.....	52表4-1 台灣有線電視普及率調查.....
..... 62表4-2 頻道類型與數量.....	64表4-3 相關有線電視系統規範.....
..... 76表4-4 有線電視系統業者五種競爭力決定因素.....	83表4-5 收視頻道排行榜中12家系統業者所提供之數量統計.....
..... 85表4-6 現有競爭者之競爭強度分析.....	86表4-7潛在進入者的威脅分析.....
..... 87表4-8 直播衛星電視與有線電視優劣比較(DTH v.s. Cable).....	88表4-9 太平洋直播衛星頻道內容及費用.....
..... 89表4-10直播衛星籌設申請與許可名.....	90 表4-11 替代品的威脅分析.....
..... 91表4-12 收視戶的議價能力分析.....	93表4-13 國內與境外頻道代理一覽表.....
..... 94表4-14 頻道收視排行.....	95表4-15 六大頻道代理商佔收視排行前六十名的頻道數統計.....
..... 97表4-16 頻道節目供應商的議價能力分析.....	97表4-17 頻道分級付費制度對於五種競爭力的影響.....
..... 99表5-1 頻道分級對於產業價值鏈的上、下游的影響.....	115表5-2 頻道分級對於系統業者SWOT變化.....
..... 116表5-3系統業者因應頻道分級可能的策略.....	117

參考文獻

- 參考文獻(中文部分): (1) 王令麟, 民87.12.17, 多系統經營管理, 銘傳管理專題講座 (2) 張欣玲, 民88, 台灣有線電視產業垂直整合發展影響面之研究, 元智大學, 資訊社會研究所, 碩士論文 (3) 大成報, 民89.08.08 「全台CATV 收視戶達510萬戶」 (4) 胡玉純, 民86 我國有線電視實施頻道分級制度之研究, 世新傳研所, 碩士論文 (5) pchome, 民89.08.15 網路家庭新聞, 「有線電視分級付費沒共識」 (6) 星報, 民89.08.09, 「有線電視頻道分級收視, 價格更彈性」 (7) 吳翠萍, 民88, 從傳播科技發展評估CATV多元性功能的實踐, 學苑杯通訊徵文比賽研究所組 (8) 張維迎著, 民89, 賽局理論與信息經濟學, 台北, 茂昌圖書有限公司, 頁4. (9) 司徒達賢著, 民84, 策略管理, 台北, 遠流出版公司. (10) 陳明哲, 民86 「策略管理的教學與研究」 中山管理評論, 第五卷第三期, 頁467-492 (11) 榮泰生, 民84, 策略管理學三版, 台北, 華泰書局, p14 (12) 蕭志同, 民88, 競爭力的意涵www.it is.itri.org.tw (13) 吳思華, 民85 「策略九說 策略思考的本質」, 台北, 臉譜出版社, 初版. (14) 方世榮譯, 民85, 行銷管理學, 第二版, 台北:華泰書局, 頁349-372 (15) 洪清復, 民83 「有線電視系統經營者策略組群之研究」, 東吳大學, 管理科學研究所, 碩士論文 (16) 吳基逞, 民85 「有線電視產業系統業者頻道組合與訂價」, 國立台灣大學, 商學研究所, 碩士論文 (17) 張欣玲, 民87 「台灣有線電視產業垂直整合發展影響之研究從價值鏈觀點分析」 元智大學資訊社會研究所, 碩士論文 (18) 黃崇岩, 民87 「有線電視多系統競爭優勢形成之研究」 國立中興大學, 企業管理系, 碩士論文 (19) 蔡安怡, 民88 「台灣有線電視多系統經營者策略比較研究」, 銘傳傳管系, 碩士論文 (20) 官雅惠, 民88 「有線電視產業之訂價策略、福利分析與政策效果」 國立中正大學, 國際經濟研究所, 碩士論文 (21) 李宛靜, 民87 「市場競爭對有線電視績效影響之研究」 國立中央大學, 產業經濟研究所, 碩士論文 (22) 左宛玉, 民89 「市場競爭與消費者滿意度-以台灣有線電視產業為例」 國立交通大學, 傳播系, 碩士論文 (23) 王秀玉, 民87 「台灣地區有線電視系統產業結構及需求特性分析」 東華大學, 國際經濟研究所, 碩士論文 (24) 官智卿, 民87 「論台灣地區有線電視「垂直整合」問題及其規範以「斷訊」爭議為核心」 政大廣電系, 碩士論文 (25) 王志文, 民86 「臺灣地區有線電視系統經營者定價模式之研究」 國立中興大學都市計劃研究所, 碩士論文 (26) 胡玉純, 民86 「我國有線電視實施頻道分級收費制度之研究」 世新傳研所, 碩士論 (27) 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編, 民87, 社會及行為科學研究法, 上冊, 台北, 東華書局, 頁50. (28) 潘明宏譯, 民88, David Nachmias & Chava Frankfort Nachmias, " RESEARCH METHODS IN THE SOCIAL SCIENCES ", 台北, 韋伯出版社, p254 (29) 沈介文、徐木蘭, 民89, 企業綠牆效應與其組織情境之關聯性研究, 以台灣資訊電子業為主, 輔仁學誌 法/管理學院之部--, 第三十期, 頁17-42. (30) 潘明宏譯, 民88, David Nachmias & Chava Frankfort Nachmias, 1999 " RESEARCH METHODS IN THE SOCIAL SCIENCES ", 台北, 韋伯出版社, p379 (31) 沈介文、徐木蘭, 民89, 企業綠牆效應與其組織情境之關聯性研究, 以台灣資訊電子業為主, 輔仁學誌 法/管理學院之部--, 第三十期, 頁17-42. (32) 江文瑜, 民85, 「口述史法」, 摘自胡幼慧主編, 質性研究:理論、方法及本土女性研究實例, 台北:巨流 (33) 沈介文、劉仲矩、徐純慧, 民86, 以Q方法探討組織成員價值觀類型之研究 台灣資訊中小企業之個案分析, 企業管理學報, 第四十期, 頁29-48. (34) 彰化縣政府新聞局審查三大有線及彰化有線兩家系統業者民89年11月之收視費率及成本說明會會議資料 (35) 吳翠萍, 民88, 從傳播科技發展評估CATV多元性功能的實踐, 學苑杯通訊徵文比賽研究所組 (36) 聯亞公司, 民86, 台灣有線電視的普及率調查. (37) 公平交易委員會, 民86年7月有線電視業市

場結構調查報告提要分析之公平交易統計類 (38) 羅碧霞, 民88元月「多媒體大戰---兩集團對幹」, 目擊者雜誌。(39)「定址解碼器」, 民87, 大通公司定址解碼器技術手冊。(40) 行政院新聞局公報第三卷第六期 88年06月15日, 「頻道分級公報」, 頁10 (41)「有線廣播電視法」, 民國八十八年一月十五日立院通過。(42) 公平交易委員會網站www.ftc.gov.tw (88) 公法字第01874號函, 公平交易法對有線電視相關產業規範。(43) 衛星廣播電視法, 民國88年2月3日公佈。(44)「有線電視業者服務品質及收視滿意度調查」, 民89年6月收視排行調查, 台灣蓋洛普公司調查資料。(45)「有線電視業者服務及收視滿意度調查」, 民89年7月, 行政院新聞局委託世新大學民意調查。(46) 行政院新聞局網站資料, <http://www.gio.tw/info/radiotv/ctv/ctv3f.htm> (47) 林南谷, 民88.2月「推動付費頻道」, 廣電人, 26?27頁。(48) 林南谷, 民88.2月「衛星暨有線電視1998年大回顧」, 廣電人, 28?29頁 (49) 新聞局, 廣播電視白皮書, 民87年。(50) 夏傳位, 民89.3月, 美國如何對抗媒體巨獸, 天下雜誌, 226期 (51) 施春美, 民89.06.15, 7家頻道、系統業者遭公平會嚴懲罰款4,800萬元, 創單次最高罰鍰, TIMES.com.tw (52) 施春美, 民89.7.5, 5家有線電視聯合漲價1倍, 明日報 (53) 汪欣潔, 民89.7.28, 太平洋集團, 跨足有線電視寬頻網路, 明日報:網路新視野 (54) 黃昭勇, 民89.6.20, 台灣進入數位電視時代 試驗台627開播, 明日報 (55) 溫怡玲、許添瑞, 民89.6.12, 立委指趙怡圖利有線電視業者財團不當獲利超過120億, 明日報 (56) 黃昭勇, 民89.6.20, 全球數位電視收視戶每年將成長 50%, 明日報 (57) 何旻樺, 民89.6.29, 何時實施電視分級付費制? 鍾琴和張崇仁口徑不一, 明日報 (58) 葉俊傑, 民89.8.13, 新聞局擬的頻道套餐不實用? 明日報 (59) 陳毅新, 民88「總統是我們決定」是蔡豪說的嗎? 商業周刊, 634期 (60) 仲達, 民88「有線電視頻道度小月」, 商業周刊, 585期 (61) 康添財、鄭金川, 民88, 立法委員之八大行業, 立委金權關係全面解剖, 商業周刊, 586期 (62) 康添財, 民88「四大電視台政治和利益的交戰」, 競選廣告百億大餅, 怎麼吃? 商業周刊, 629期 (63) 李采洪, 民88, 太電集團要做衛星電視的大哥大, 和有線電視搶生意? 商業周刊, 625期 (64) 李采洪, 民89, 太平洋衛視蠶食有線電視, 力霸王令麟、和信辜啟允聯手痛毆HBO, 商業周刊, 633期 (65) 李世良、李采洪, 民89, 力霸、和信角逐固網新戰場, 辜家兄弟與王家兄弟再度交鋒, 商業周刊, 572期 (66) 大成報, 民89/08/08全台有線電視收視戶達510萬戶, 北縣88萬戶最多 (67) 經濟日報, 民89/08/08四大有線電視系統 外資扮要角 (68) 奇摩新聞, 民89/07/29, 有線電視分級付費制, 不排除分區試辦 (69) 奇摩新聞, 民89/07/25, 收視行為大調查 無線江山削去一半 (70) 奇摩新聞, 民89/07/29, 太設有線電視事業初步架構完成 (71) 奇摩新聞2000年07月01日, 分級選擇多 觀眾真享受 (72) 羅碧霞, 民89/1/1, 多媒體大戰 - - 兩集團對幹, 目擊者"雜誌 (73) 經濟日報, 民89/08/08, 四大有線電視系統 外資扮要角 (74) 陳清河, 民89.08.15, 「有線電視推動分級付費的可行性」, 傳播研究委員會第四次會議記錄 (75) 劉幼琄, 民89.08.15, 「台灣地區民眾對有線電視分級付費之態度」傳播研究委員會第四次會議記錄 (76) 王國樑, 民89.08.15 「分級付費」最適訂價策略之探討, 傳播研究委員會第四次會議記錄 (77) 楊瑪利, 民89, 辜啟允、王令麟爭霸, 超媒體掌控台灣? 天下雜誌, 226期 (78) 大媒體廝殺大未來 (6,1998,21期)天下雜誌, 王正勤 參考文獻 (英文部分):按英文字母順序排列 (1) Andrews, K.R. The concepts of Corporate Strategy, 3rd ed, Homewood, Ill: Irwin, 1987, p13 (2) Ansoff, H.I. Implementing strategic anagement, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985 (3) Aaker, David A., Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons, 1988, p4-6. (4) Ahn, H. and Litman, B. R., "Vertical Integration and Consumer Welfare in the Cable Industry", Journal of Broadcasting and Electronic Media, 41, p.453-477, 1997. (5) BRUCE L. BERG, 1998, "Qualitative research methods for the social sciences" , 3rd ed. US, Allyn & Bacon, p177-190 (6) BRUCE L. BERG, 1998, "Qualitative research methods for the social sciences" , 3rd ed. US, Allyn & Bacon, p57-93 (7) Botein, M., Regulation of The Electronic Mass Media: Law and Policy for Radio, Television, Cable and The New Video Technologies, 3rd ed., West Group Press, 1998. (8) Daniel Yankelovich, 1964, New Criteria for Market Segmentation, Harvard Business Review, p83-84 (9) FCC (Federal Communications Commission), <http://www.fcc.gov/csb/>, (10) Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row, 1973. (11) Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation : Analytical Concept, West Publishing Company, 1978, p29. (12) McCarthy, J., 1981, basic Marketing: A Managerial Approach, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. p63. (13) Peter F Drucker, Innovation and Entrepreneurship New York: Harper & Row, 1985 (14) Stephen P. Robbins, 1991, MANAGEMENT, p153-158 (15) William F. Glueck, Business Policy: Strategy Formation and Management Action, New York: McGraw-Hill, 1976, p87.